

Améliorer le climat social pour gagner en productivité et améliorer le bien-être au travail

Le climat social d'une entreprise est une réalité complexe et plurielle, qui est fréquemment assimilée « au degré de satisfaction régnant au travail à un instant donné ». Nous savons que de nombreux facteurs peuvent l'influencer. L'étude doit donc être menée de manière rigoureuse afin que les actions qui en découleront puissent porter leurs fruits.



Jean-Yves Arrivé, Président de Co'acting, spécialiste de l'accompagnement et du développement RH

Les multiples facteurs qui influent sur le climat social sont à la fois externes (état du marché de l'emploi, taux de chômage, cadre juridique, crise économique, etc.) et internes (bruit, luminosité, rémunération, mode de management, rythme de travail, qualité de la communication, nature de l'activité, etc.). Hubert Landier¹ a identifié parmi ces différents éléments ceux qu'il nomme les « irritants sociaux ». Ces dysfonctionnements quotidiens (tels que l'absence de marques de reconnaissance, des changements permanents d'organisation, des refus injustifiés, le manque de moyens matériels, etc.) entraînent le mécontentement progressif des salariés et, in fine, leur désengagement.

Avoir une bonne perception du climat de l'entreprise

Selon une nouvelle étude réalisée par la société américaine de sondage Gallup², 31 % des Marocains sont malheureux au travail et passent leur temps à faire savoir leur mécontentement. Une enquête CEGOS conduite en France a, quant à elle, mis en lumière des écarts de perception importants sur le climat social entre les collaborateurs et les DRH, ce qui signifie que les équipes de direction ont souvent du mal à percevoir objectivement le climat de l'entreprise.

Or, pour agir sur le climat social, il importe de mener en amont une évaluation très précise, inscrite dans une démarche rigoureuse et accompagnée d'une bonne communication en amont et en aval. Parce qu'ils dépendent des perceptions propres à chacun, les différents critères à prendre en compte rendent complexe toute évaluation.

La mesure du climat social, menée à travers de la collaboration entre une entité tierce (consultant ou équipe spécialisée) et les instances dirigeantes, peut apporter le recul et l'adéquation nécessaires à l'obtention de résultats fiables. Par ailleurs, se limiter à publier un baromètre annuel sans agir ne présente aucun intérêt mais plutôt le risque d'augmenter un peu plus le ressentiment des salariés.

« Pour agir sur le climat social, il importe de mener en amont une évaluation très précise. »

Choisir les bons indicateurs

Les organisations qui valorisent le dialogue interne, le bien-être et la qualité de vie au travail ont plus de chances d'attirer et de fidéliser les meilleurs collaborateurs. Elles peuvent ainsi renforcer leur image et assurer leur pérennité sociale et économique. Mais souvent, les entreprises se contentent pour toute évaluation de se référer à la liste des « critères évidents » (taux d'absentéisme, taux de rotation, taux de démission, taux de productivité, etc.). Ces chiffres sont toutefois moins pertinents qu'il n'y paraît. En période de crise, certains salariés ne restent pas forcément en poste par choix, et peuvent se désengager et influencer négativement sur le climat social. La problématique majeure de l'évaluation du climat social réside dans le choix des critères et dans la définition de ceux qui exercent le plus d'influence sur les attitudes et les comportements. Il faut donc couvrir l'ensemble des champs concernés.

Contrairement à ce que beaucoup de chefs d'entreprise pensent, une telle démarche n'est pas réservée aux grands groupes internationaux. Il existe des outils de qualité qui permettent d'évaluer le climat social d'une PME (même celles qui emploient 50 salariés) pour un coût modéré.

Pour qu'un travail sérieux et efficace soit engagé, l'équipe de Direction doit claire-

ment exprimer le sens d'une action visant à évaluer le climat social :

- Pourquoi maintenant ?
- Quelle concertation avec les salariés et les instances représentatives ?
- Comment garantir l'anonymat des réponses ?
- Quels engagements (transparence de la communication, mise en œuvre d'un plan d'amélioration, création d'un comité de pilotage et de suivi, etc.) ?

Au-delà de l'outil, c'est le sens de l'action mise en œuvre et portée par la direction, la qualité de la communication et le pilotage rigoureux du plan de progrès qui permettront une réelle amélioration du climat social de l'entreprise. Il s'agit d'un travail de longue haleine. *

1. Hubert LANDIER, expert dans le domaine du management humain de l'entreprise et des relations sociales, auteur du livre « Évaluer le climat social de votre entreprise ».

2. Étude Gallup menée dans 142 pays entre 2009 et 2012.